

1 Qualitätsmanagement an Schulen – Warum?

Drei Überlegungen stehen im Mittelpunkt dieser Frage:

- SchülerInnen und deren Eltern haben ein Recht auf ein Höchstmaß an Qualität der angebotenen (Unterrichts)Leistung.
Jede/r erwartet, dass Leistungen die in Anspruch genommen werden, von höchster Qualität sind. Warum soll dies nicht auch auf das Unterrichts- und Beratungsangebot an Schulen zutreffen?
- Lehrkräfte und die Schulleitung brauchen die Chance, die hohe Qualität ihrer Arbeit darzustellen und zu dokumentieren.
Als Berater auch von kleineren und mittleren Unternehmen sehe ich im Vergleich sehr wohl, welche hohe Qualität in den meisten Schulen und anderen sog. Non-Profit-Organisationen geboten wird. Leider ist diese Qualität jedoch selten in irgendeiner Form dokumentiert, so dass es für bestimmte Interessensgruppen und Medien immer wieder einfach ist, Schulen und deren Mitarbeiterinnen zu diskreditieren. QM bietet die Chance dem entgegen zu treten
- Der Wettbewerb nimmt zu.
Ob das zu begrüßen ist oder nicht: Die Wahl der Schule und die (finanzielle) Förderung vieler – vor allem der weiterführenden – Schulen wird zunehmend davon abhängig sein, welchen Qualitätsstandard die Schule bietet und wie er dokumentiert ist.

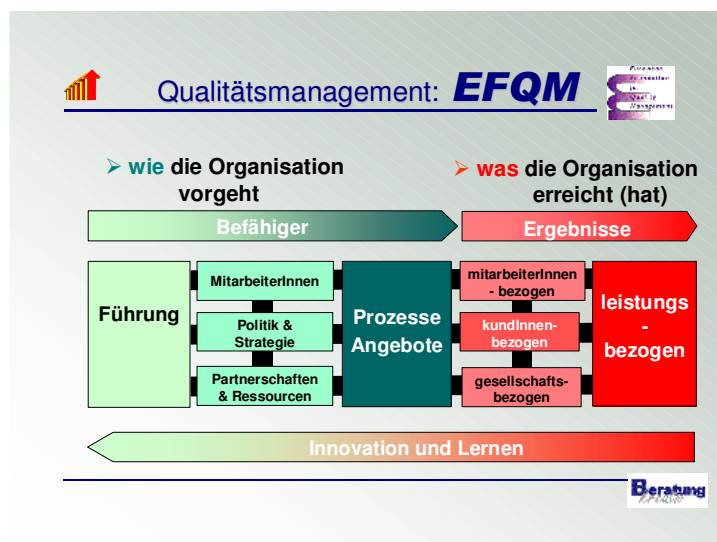
Dabei darf nicht vergessen werden, dass es schon immer ein Anliegen der meisten Schulen war und ist, die geleistete Arbeit kritisch zu reflektieren und nach Verbesserung zu streben. Neu bei der Qualitätsmanagementdiskussion ist lediglich, dass mit der Einführung eines QM-Systems die eher zufällige und sporadische Evaluation systematisiert und auf das gesamte System Schule ausgeweitet wird.

2 Qualitätsmanagementsysteme – Entscheidung für Excellence

Neben einigen „selbstgebastelten“ QM-Systemen sind es derzeit drei, die ernsthaft in Bezug auf ihre schulische Eignung diskutiert werden:

- ISO 9000:2000
- Quality Initiative in Scottish Schools (QISS)
- Excellence der European Foundation for Quality Management (EFQM)

Die Koordinierungsgruppe der SoMA hat sich für das Modell Excellence der EFQM ausgesprochen:



Dafür sprechen folgende Überlegungen:

- Excellence ist ein international anerkanntes Modell. Dies trifft aber auch für die anderen drei Systeme zu.
- Excellence lässt sich mit relativ geringem Aufwand inhaltlich und sprachlich dem Arbeitsfeld Schule anpassen. Verschiedene Vorschläge dazu liegen bereits vor¹. ISO 9000:2000 ist ein System, das aus dem produzierenden Gewerbe kommt, daher bedarf es hier enormer Übertragungsleistungen, um es im schulischen Bereich anwenden zu können.
QISS wiederum bietet gegenüber Excellence den Vorteil, dass es ein Modell ist, das für die Schule entwickelt wurde und somit den Schulalltag gut widerspiegelt. In manchen Teilen spiegelt es aber das schottischen Schulsystem wider (z.B. große Autonomie der Schulen auch in personellen Entscheidungen) und kann nicht ohne weiteres auf unser Schulsystem übertragen werden.
- Excellence ist ein umfassendes QM-Modell, das erkennen lässt, dass gute Leistungen von SchülerInnen (Kriterium 9: leistungsbezogene Ergebnisse) von verschiedensten Faktoren abhängig sind, die sich gegenseitig bedingen:
 - von der Zufriedenheit der SchülerInnen (Kriterium 6: kundenbezogene Ergebnisse), die gerne in die Schule gehen und dort lernen
 - vom Image der Schule (Kriterium 8: gesellschaftsbezogene Ergebnisse) Wer besucht schon gerne eine Schule mit schlechtem Image oder möchte dort arbeiten?
 - von der Zufriedenheit der Lehrkräfte und der weiteren MitarbeiterInnen der Schule (Kriterium 6: mitarbeiterInnenbezogene Ergebnisse). Nur zufriedene Lehrkräfte – die nicht permanent überfordert sind – sind gute Lehrkräfte und werden darauf achten, dass die SchülerInnen zufrieden sind. Dazu gehören aber auch die Fortbildung und Anerkennung der MitarbeiterInnen (Kriterium 3: MitarbeiterInnen)
 - von einem System verschiedener Prozesse (Unterrichtsgestaltung, Beratung von SchülerInnen, Elternarbeit, Schulfeste, Befragungen von SchülerInnen und MitarbeiterInnen usw.), die identifiziert und so beschrieben sein müssen, dass alle MitarbeiterInnen sich daran orientieren können (Kriterium 5: Prozesse).
 - von Ressourcen und Partnerschaften (Kriterium 4), die einen entsprechenden Unterricht und ergänzende Angebote erst ermöglichen
 - von lang- mittel- und kurzfristigen Zielen (Kriterium 2: Politik & Strategie), die gemeinsam entwickelt und umgesetzt werden und nicht zuletzt
 - von einer Führung (Kriterium 1: Führung), die Vorbild ist für die Schule, die MitarbeiterInnen und SchülerInnen motiviert und dafür Sorge trägt, dass sich die Schule kontinuierlich weiterentwickelt und verbessert.

Diese Systematik ist in keinem der beiden anderen Modelle so stark ausgeprägt, für den Erfolg der Schule aber außerordentlich wichtig.
- Excellence ist ein Selbstevaluationsmodell. Während bei ISO 9000:2000 eine externe Zertifizierung und bei QISS der Besuch von sog. SchulinspektorInnen vorgesehen ist, setzt Excellence ausschließlich auf die Selbstverantwortung der Schule für ihr QM. Das heißt nicht, dass es im EFQM-Modell keine Bewertung und keine Vergleiche (Benchmarking) gäbe. Aber die jeweilige Schule entscheidet, mit wem sie sich zusammenschließen will und welche Kriterien verglichen werden sollen. Und:
- Excellence ist kein Ranking-Modell. Ergebnisse (s.o.) werden nicht zu Rankingzwecken erhoben. Sie dienen der Schule alleine dazu herauszufinden, wo im Bereich der „Befähiger“ angesetzt werden muss, um künftig (noch) bessere Ergebnisse (mehr Zufriedenheit bei SchülerInnen und MitarbeiterInnen, besseres Image, bessere Leistungen) zu erreichen. Ob die Schule diese Ergebnisse veröffentlichen will, entscheidet sie.

¹ Siehe dazu www.beratung-kreativ.de/EFQM-Schule.htm

Nach meinen Erkenntnissen und der Sicht der Koordinierungsgruppe der SoMa entspricht ein solches Modell am ehesten schulischer Kultur und kann helfen, Vorbehalte gegen ein QM an Schulen abzubauen.

3 Qualitätsmanagement – slim and simple

Nicht nur das QM-System (s.o.) muss der Organisation Schule Rechnung tragen, sondern auch die Umsetzung.

Aus meiner Erfahrungen ist das System Schule u.a. von zwei Aspekten geprägt:

- einem hohen Selbstbestimmungs- und Mitsprachebedürfnis der Lehrkräfte
- einer Fülle von Aufgaben – neben der Unterrichtsplanung, -vorbereitung, -durchführung und -nacharbeit –, die oft weit mehr als 43 Stunden in Anspruch nehmen: Konferenzen, Elterngespräche, Schulprogrammarbeit usw. – und jetzt auch noch Qualitätsmanagement!

Der Modellversuch „quabs“² hat diese Aspekte m.E. nicht ausreichend berücksichtigt, was letztlich zu einer sehr kritischen Einschätzung des Modellversuches geführt hat. Und ein weiterer Aspekt blieb unberücksichtigt: Erfahrungen bei EFQM haben gezeigt, dass Organisationen, die bisher noch kein systematisches QM betreiben, beim ersten Bewertungsprozess bei ca. 10-25% von möglichen 100% liegen. Dies führt zu entsprechender Frustration bei den Beteiligten. Da hilft es auch nichts zu wissen, dass die Bewerber für den European Quality Award (EQA) bei durchschnittlich 40% und selbst die Gewinner des Award nur bei 80-85% liegen.

Mit dem von „Beratung kreativ“ entwickelten Vorgehen „QM – slim and simple“³ wird den oben beschriebenen Umständen Rechnung getragen, indem

- durch ein Großgruppendedesign alle MitarbeiterInnen der Schule am QM-Prozess beteiligt werden und
- nur so viel in die Umsetzung geht, wie Energie im Kollegium und bei den weiteren MitarbeiterInnen vorhanden ist.

Erster Schritt: Entscheidung für ein QM-Modell

Die Entscheidung, welches QM-Modell in der Schule zum Einsatz kommen soll, sollte nach entsprechender Information die Schulleitung treffen. Wie weit es gelingt, das Modell den MitarbeiterInnen der Schule zu vermitteln, wird sehr entscheidend davon abhängen, ob es den kulturellen Eigenheiten der Schule entspricht (siehe Punkt 2).

Zweiter Schritt: Information, Nutzen und Bedenken

Im Rahmen einer Gesamtkonferenz wird zunächst über das gewählten QM-Modell und der damit verbundenen Philosophie informiert. In Kleingruppen werden dann der Nutzen eines solchen QM-Prozesses für

- die SchülerInnen
- die Lehrkräfte und anderen MitarbeiterInnen der Schule
- die Schulleitung und
- die Betriebe

² Qualitätsentwicklung in der Berufsschule. Modellversuch der Länder Bayern, Rheinland-Pfalz und Schleswig-Holstein zur Einführung eines QM nach dem Modell EFQM und ISO 9000. Nähere Informationen dazu: www.quabs.de

³ Eine umfassende Dokumentation dazu aus den Auftaktveranstaltungen kann als pdf-Datei bei der Koordinationsstelle der SoMa oder bei mail@beratung-kreativ.de angefordert werden

im Brainstorming auf einem Flipchart gesammelt. Dabei kristallisieren sich immer wieder die folgenden Nutzenaspekte heraus:

- mehr Transparenz
- klare Ziele
- besseres Lern- und Arbeitsklima
- gegenseitige Unterstützung und Arbeitserleichterung
- klare Verantwortlichkeiten

Während einer Pause können sich alle Anwesenden über die unterschiedlichen Aspekte informieren. Gemeinsam den Nutzen von QM zu erkennen, ist für den Gesamtprozess wichtig und verstärkt die oft schon vorhandene positive Einstellung.

Die Bedenken werden in den gleichen Kleingruppen mit einer Kartenabfrage gesammelt, zu Themen geclustert und durch punkten, die Hauptbedenken priorisiert, die sich in der Regel auf folgende Aspekte konzentrieren:

- zusätzliche Arbeitsbelastung und Zeitaufwand
- Angst vor Kontrolle
- zunehmende Bürokratisierung

In einem weiteren Schritt sind die Kleingruppen aufgefordert, zu Ihren Bedenken Vorschläge zu entwickeln, wie diesen Bedenken im weiteren Prozess Rechnung getragen werden kann. Die Schulleitung nimmt dazu Stellung. Oft reicht es aus, die o.g. Prinzipien und Vorgehensweisen nochmals zu verdeutlichen, um die Bedenken zu zerstreuen. Ggf. muss zwischen der Schulleitung und dem Personalrat eine Vereinbarung dazu getroffen werden, die in einer Folgekonferenz vorgestellt wird.



Dritter Schritt: Stärken und Verbesserungspotenziale bestimmen



Für den nun folgenden Schritt wird ein pädagogischer Tag empfohlen, der als Großgruppenworkshop organisiert ist.

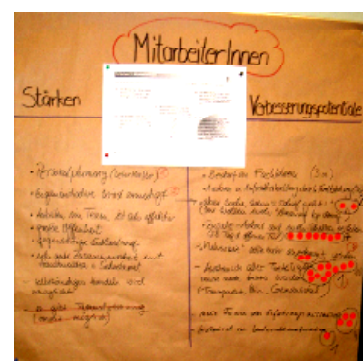
Nach einer Aufwärmphase wird zunächst in sog. Cornergruppen (pro 15 bis 30 TeilnehmerInnen ein Corner) gearbeitet. Diese teilen sich wiederum in Kleingruppen von drei bis maximal fünf TeilnehmerInnen und

sammeln stichpunktartig auf großen Charts an Stellwänden „Stärken und Verbesserungspotenziale“ zu den fünf Befähigerkriterien (Führung, Politik & Strategie etc., siehe Grafik im Punkt 2). Durch ein Rotationsprinzip erhalten alle TeilnehmerInnen die Möglichkeit, zu allen Kriterien ihre Sichtweisen darzustellen.

Besonders wichtig ist in dieser Phase, dass die Stärken sichtbar werden und der gesamte Prozess damit nicht defizitorientiert ist.

Vierter Schritt: Klärung und Prioritäten setzen

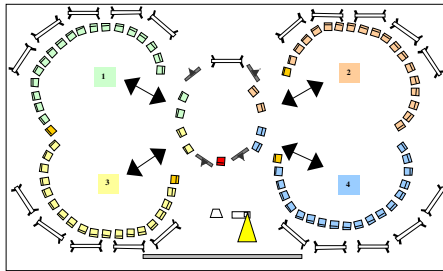
Es folgt eine Klärungsphase. Nicht verstandene Aussagen werden erklärt. Aussagen, die nicht von allen so gesehen werden, sofern man zu keiner Einigung kommt gestrichen. Aussagen, die sich aus unterschiedlicher Draufsicht bei mehreren Charts wiederholen, werden zusammengefasst.



Unter der Fragestellung: „Welches Verbesserungspotenzial würde für unsere Schule einen echten Qualitätssprung bringen“ werden die Aussagen in der Spalte der Verbesserungspotenziale priorisiert. Die Prioritätensetzung erfolgt wieder durch Punkten (jede/r 10 Punkte, an mindestens 3 unterschiedlichen Charts zu vergeben, maximal 2 Punkte pro Aspekt). Dieses Verfahren gewährleistet, dass alle TeilnehmerInnen das gleiche Gewicht haben und sich nicht diejenigen durchsetzen, die besser argumentieren können.

Das Ergebnis wird in einer Rangliste festgehalten.

Fünfter Schritt: Konsensfindung und Maßnahmen planen



Die Ergebnisse der Cornergruppen müssen nun zusammengeführt werden. Dazu wählt jede Cornergruppe zwei SprecherInnen, die sich mit zwei VertreterInnen der Schulleitung und einer/einem ModeratorIn im sog. Kleeblatt zusammenfinden. Die Kerngruppe handelt nun aus, welche der im vorangegangenen Schritt gesammelten Verbesserungspotenziale mit welcher Priorität realisiert werden sollen. Auch dabei hilft zunächst und

beschleunigt den Prozess, dass gleiche Aspekte aus den unterschiedlichen Ranglisten zusammengefasst und anschließend alle Aspekte durch Punkte priorisiert werden. Während der folgenden Diskussions- und Entscheidungsphase können sich die SprecherInnen jederzeit mit ihrer Gruppe rückkoppeln.

Das Ergebnis wird in einen Maßnahmenplan übertragen.

Eine Standardmaßnahme, die bereits im Maßnahmenplan eingetragen ist, lautet: „Ausformulierung der vorher gesammelten Stärken“. Auf diesem Weg werden die Stärken im Rahmen des QM dokumentiert.

In der nun folgenden Pause können sich die TeilnehmerInnen überlegen, wer (verantwortliche/r AnsprechpartnerIn) mit wem welches Verbesserungspotential entwickeln will. Nach der Pause wird der Maßnahmenplan entsprechend ausgefüllt, d.h. es entstehen kleine Projektgruppen, für die Realisierung der Maßnahmen. Dabei wird deutlich, dass nur so viele Maßnahmen realisiert werden können, wie Energie im Kollegium vorhanden ist. Das System ist aber so offen, dass sich auch noch zu einem späteren Zeitpunkt KollegInnen für die Realisierung einer Maßnahme entscheiden können. Nach den bisherigen Erfahrungen werden je nach Größe des Kollegiums zunächst ca. fünf bis 15 Maßnahmen in Angriff genommen.

Die Projektgruppen werden mit dem Auftrag entlassen, bis zur nächsten Gesamtkonferenz (die möglichst zeitnah erfolgen soll) einen Arbeitsplan mit folgenden Punkten vorzulegen:

- Genaue Definition des Auftrages. Was umfasst er? Wo sind die Grenzen?
- Wie wird das Vorgehen zu dieser Maßnahme sein?
- Woran wird gemessen, ob die Maßnahme erfolgreich ist?
- Bis wann wird das erste Zwischenergebnis bzw. das Endergebnis vorgelegt?

Sechster Schritt: Maßnahmen umsetzen

In der Folgezeit werden die beschlossenen Maßnahmen entwickelt, ggf. erprobt und umgesetzt. Dabei kommt der Schulleitung eine besondere Aufgabe zu. Bei den beschlossenen Maßnahmen handelt es sich nicht um gute Ideen einzelner KollegInnen, sondern um Maßnahmen, die zur Verbesserung der Qualität an der Schule höchste Priorität haben. Insofern muss diesen Maßnahmen von der Schulleitung auch gegenüber anderen zusätzlichen Aufgaben Priorität eingeräumt werden. Denn hier kommt ein we-

sentlicher Vorteil gegenüber dem bisherigen Vorgehen zum Tragen: Es werden für die Maßnahmen Energien und Ressourcen eingesetzt, die in einem systematischen Prozess von allen Betroffenen als höchst wichtig eingeschätzt wurden! Alles andere muss dahinter zurück stehen⁴!

Ein Beispiel:

In Schritt 5 fand sich auf dem Chart „Kriterium 1: Führung“ die Aussage: mehr Anerkennung der MitarbeiterInnen durch regelmäßige Gespräche. Auf dem Chart „Kriterium 3: MitarbeiterInnen“ die Aussage: Bessere Motivation durch Zielvereinbarungsgespräche. Beide Aspekte wurden zusammengefasst und erhielten eine hohe Punktzahl. In der gemeinsamen Rangliste rangiert das Verbesserungspotenzial auf Platz 3. Ein Mitglied der Schulleitung, ein Mitglied des Personalrates und zwei weitere Kollegen und die Sekretärin haben sich zu einer Projektgruppe zusammengefunden. Folgender Arbeitsplan wird vorgelegt:

- Auftrag: Einführung und Erprobung von Zielvereinbarungsgesprächen (ZVG)
- Vorgehen: a) Information zum Verfahren ZVG; b) Schulung der Führungskräfte; c) Information der MitarbeiterInnen zum Vorgehen; d) Probephase auf freiwilliger Basis; e) Festlegung von Messkriterien und Auswertung; f) ggf. Implementierung
- Zeitschiene (Pädagogischer Tag war im März): a) und b) abgeschlossen bis Mai; c) im Juni; d) Sept. bis Dez.; e) Januar; f) ggf. Feb. des Folgejahres

In der Folgezeit finden die unter „Vorgehen“ genannten Teilmaßnahmen statt. Die Probephase verläuft erfolgreich und die Gesamtkonferenz beschließt im Januar, dass regelmäßige Zielvereinbarungsgespräche als verbindliches Führungsinstrument an der Schule eingeführt werden.

Siebter Schritt: Review nach einem Jahr

Jährlich muss ein Review stattfinden. Sind die im Vorjahr beschlossenen Maßnahmen gut umgesetzt worden, müssten sie nun als „Stärken“ in der Beschreibung auftauchen, z.B. „Es finden jährliche Zielvereinbarungsgespräche statt“, „Zielvereinbarungsgespräche werden sehr positiv in den Befragungen zur Zufriedenheit der MitarbeiterInnen bewertet“.

Damit wird der kontinuierliche Verbesserungsprozess transparent, der sich an der Schule entwickelt. Es entsteht schrittweise ein gemeinsames Qualitätsverständnis und ein systematischer QM-Prozess. Nach ca. drei bis fünf Jahren kann dann überlegt werden, in die nächste Phase des QM einzutreten:

4 Perspektive – Der Bewertungsprozess

Nachdem über mehrere Jahre das von Beratung kreativ entwickelte Verfahren praktiziert wurde, kann in das klassische Bewertungsverfahren, wie es die EFQM vorsieht, eingetreten werden. Grundlage dafür ist die kontinuierlich fortgeschriebene Dokumentation der „Stärken“ und der „Ergebnisse“. Diese Dokumentation wird ergänzt durch die noch ausstehenden Maßnahmen im Bereich der Verbesserungspotenziale.

Die Bewertungen erfolgen durch sog. Assessorentams (fünf bis sieben Mitglieder), die entsprechend geschult sind. Vier Aspekte sind dabei von besonderer Bedeutung:

- Es wirken nur AssessorInnen aus den Schulen in den Teams mit, die sich selbst dem Bewertungsprozess stellen.

⁴ Gemeint sind hier natürlich nicht die Regelaufgaben, die die MitarbeiterInnen zu erfüllen haben (Unterricht etc.).

- Die Bewertung muss im Konsens erfolgen, d.h. alle Mitglieder des Assessorenteam bewerten den Grad der Umsetzung und Nachhaltigkeit in den einzelnen Kriterien ähnlich.
- Die AssessorInnen unterliegen der Verschwiegenheitspflicht gegenüber Dritten, also auch gegenüber der Schulverwaltung.
- Die Ergebnisse werden nur der betroffenen Schule mitgeteilt. Sie entscheidet über die weitere Verwendung. D.h. eine Veröffentlichung findet per se nicht statt, es sei denn ..

... die Schule bewirbt sich für den „Hessischen Schul-Qualitäts-Award“, um diesen Preis zu gewinnen – doch das ist Zukunftsmusik!